

## **PENERAPAN LAPORAN KEUANGAN SEGMENTAL SEBAGAI ALAT PENILAIAN PRESTASI MANAJER PADA PERUM BULOG DIVRE SULUT DAN GORONTALO**

*THE APPLICATION OF SEGMENTAL FINANCIAL REPORT AS THE ASSESMENT TOOLS ON MANAGER PERFORMANCE AT PERUM BULOG DIVRE SULUT AND GORONTALO*

**Thefano Raldo Julian Tatilu**

*Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sam Ratulangi,  
Manado 95115, Indonesia  
E-mail: thefanotatilu@yahoo.com*

### **ABSTRACT**

*The research objective is to investigate and analyze the application of Segment Performance Report that is used in assessing the performance division manager at Perum Bulog Divre Sulut and Gorontalo. The method used in this research is descriptive method, by comparing the actual income that has been set by management in accordance with the concept Perum Bulog Divre Sulut and Gorontalo Segment Performance Report. The results showed that the performance appraisal manager at Perum Bulog Divre Sulut and Gorontalo still conventional because it is still refers to the profit or loss generated by the division without seeing the contribution generated by the division in accordance with the concept of Segment Performance Report. But basically the performance of division manager is good. According to conventional reports, obtained ROI is 7.41% meanwhile according to Segment Performance Report, the resulting ROI is 12.83%.*

*Keywords: Segment Performance Report, Performance Assesment Manager*

### **ABSTRAK**

*Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui dan menganalisis penerapan Laporan keuangan segmental yang di gunakan dalam menilai prestasi manajer pada Perum Bulog Divre Sulut & Gorontalo. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif, dengan membandingkan antara rugi laba aktual yang telah di tetapkan oleh manajemen Perum Bulog Divre Sulut & Gorontalo sesuai dengan konsep Laporan keuangan segmental. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penilaian prestasi manajer pada Perum Bulog masih bersifat konvensional karena masih mengacuh pada laba atau rugi yang dihasilkan oleh divisi tanpa melihat kontribusi yang dihasilkan oleh divisi sesuai dengan konsep Laporan keuangan segmental. Namun pada dasarnya prestasi manajer divisi beras dan gula pasir cukup baik. Karena menurut laporan konvensional, ROI yang diperoleh ialah 7,41% sedangkan menurut Laporan keuangan segmental, ROI yang diperoleh sebesar 12,83%.*

*Kata Kunci : Laporan Keuangan Segmental, Penilaian Prestasi manajer*

## 1. PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Pada umumnya, perusahaan-perusahaan yang ada saat ini menggunakan suatu laporan yang disebut laporan konvensional. Laporan konvensional ini adalah laporan yang berisikan laporan biaya-biaya yang masih disatukan dan belum dilakukan pengelompokan biaya-biaya yang ada. Maka jika laporan konvensional ini dijadikan sebagai tolak ukur dalam menilai prestasi dan menilai kinerja dari seorang manajer, sebenarnya belum sesuai karena tidak menggambarkan hasil kerja sesungguhnya dari manajer tersebut. Menurut Syahrul dan Nizar (2000: 758), Laporan Keuangan *Segmental* merupakan laporan yang berisikan pemisahan antara biaya-biaya yang dapat dikendalikan dan biaya-biaya yang tidak dapat dikendalikan oleh seseorang didalam posisi organisasinya, sehingga menggambarkan prestasi yang sebenarnya.

Perum Bulog Divre Sulut dan Gorontalo adalah perusahaan umum milik negara yang bergerak di bidang logistik pangan. Ruang lingkup bisnis perusahaan meliputi usaha logistik/ pergudangan, survei dan pemberantasan hama, penyediaan karung plastik, usaha angkutan, perdagangan komoditi pangan dan usaha eceran. Perum Bulog Divre Sulut dan Gorontalo memerlukan informasi yang lebih terperinci lagi untuk dapat menilai prestasi dari manajer perusahaan yang sesungguhnya. Pengendalian biaya-biaya oleh manajer perusahaan selama periode waktu tertentu haruslah diperhatikan dengan baik, karena dapat mempengaruhi hasil dari penilaian prestasi manajer itu sendiri. Penulis tertarik untuk menerapkan konsep *Segment Performance Report* sebagai alat penilaian kinerja salah satu divisi dan untuk mengetahui sampai sejauh mana dapat mengukur prestasi manajer divisi yang ada, dan juga akan berdampak terhadap hubungan antara pendapatan penjualan, biaya dan inventasi.

### 1.2. Tujuan Penelitian

Tujuan yang hendak dicapai pada penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis penerapan laporan keuangan *segmental* dalam menilai prestasi manajer pada Perum Bulog Divre Sulut dan Gorontalo.

## 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1. Akuntansi Manajemen

Simamora (2012: 13) menyatakan Akuntansi Manajemen adalah proses pengidentifikasian, pengukuran, penghimpunan, penganalisisan, penyusunan, penafsiran, dan pengkomunikasian informasi keuangan, yang digunakan oleh manajemen untuk merencanakan, mengevaluasi, dan mengendalikan kegiatan usahadi dalam sebuah organisasi, serta untuk memastikan penggunaan dan akuntabilitas sumber daya yang tepat.

### 2.2. Akuntansi Pertanggungjawaban

L.M. Samryn (2012: 261) menyatakan Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem akuntansi yang digunakan untuk mengukur kinerja setiap pusat pertanggungjawaban sesuai informasi yang dibutuhkan manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban mereka sebagai bagian dari sistem pengendalian manajemen.

### 2.3. Sistem Pengendalian Manajemen

Sumarsan (2010 : 4) menyatakan bahwa sistem pengendalian manajemen adalah suatu rangkaian tindakan dan aktivitas yang terjadi pada seluruh kegiatan organisasi dan berjalan secara terus menerus. Pengendalian manajemen bukanlah suatu sistem terpisah dalam suatu organisasi, melainkan harus dianggap sebagai bagian penting dari setiap sistem yang dipakai manajemen untuk mengatur dan mengarahkan kegiatannya.

### 2.4. Struktur dan Proses dalam Sistem Pengendalian Manajemen

Ada 4 kegiatan dalam struktur pengendalian manajemen, yaitu sebagai berikut.

1. **Struktur Organisasi.** Struktur organisasi dalam suatu perusahaan harus tersusun secara baik dan jelas sebelum bentuk pengendalian manajemen dirumuskan.
2. **Aliran Informasi.** Dari berbagai macam informasi yang dibutuhkan dalam pengendalian manajemen, konsep dasar yang akan berguna untuk mengenali jenis informasi yang digunakan adalah sebagai berikut.
  - 2.1. Informasi didefinisikan sebagai produk yang mengurangi ketidakpastian terhadap tindakan yang akan dilakukan, atau memberikan kesaksian kepada pengambilan keputusan atas tindakan terdahulu.
  - 2.2. Informasi sebagai fungsi menyadarkan atau informasi adalah suatu produk yang mampu memberikan tentang peluang-peluang organisasi yang mungkin.
  - 2.3. Informasi sebagai fungsi evaluasi, yaitu mengungkapkan sampai sejauh mana tindakan yang telah direncanakan dan pencapaian hasil yang diharapkan.
3. **Pusat Pertanggung Jawaban dan Pelimpahan Wewenang.** Pusat pertanggung jawaban organisasi diukur prestasinya berdasarkan masukan, keluaran atau selisih antara keluaran dan masukan. Setiap pusat pertanggung jawaban dalam kegiatannya pasti membutuhkan masukan. Dari semua masukan yang diproses tersebut diperlukan tambahan masukan lain berupa modal, peralatan ataupun harta lainnya. Sebagai hasil dari proses tersebut akan berupa suatu keluaran yang secara garis besarnya keluaran tersebut berupa produk atau jasa.
4. **Tolak Ukur Prestasi dan Motivasi.** Tolak ukur prestasi dinyatakan dalam satuan uang dan besarnya tolak ukur ini dinyatakan dalam anggaran yang ditentukan sebelum kegiatan di mulai. Anggaran ini ditentukan dan akan digunakan dalam kurun waktu tertentu. Biasanya periode anggaran adalah satu tahun.

Tolak ukur yang digunakan oleh masing-masing pusat pertanggung jawaban adalah sebagai berikut:

1. **Pusat Pendapatan.** Informasi akuntansi yang dipakai sebagai ukuran kinerja manajer pusat pendapatan adalah pendapatan. Jika pusat pendapatan hanya menjual produk atau jasanya kepada pihak luar perusahaan, pengukuran pendapatan dilaksanakan dengan mudah, yaitu dengan cara mengalikan kuantitas produk atau jasa yang dijual dengan harga jual yang dibebankan kepada pelanggan. Untuk pengukuran kinerja pusat pendapatan, seluruh pendapatan, baik yang berasal dari transaksi penjualan produk atau jasa kepada pihak luar perusahaan maupun dari transfer produk atau jasa kepada pusat pertanggung jawaban lain dalam perusahaan, dipakai sebagai tolak ukur kinerja manajer pusat pendapatan.
2. **Pusat Biaya.** Informasi akuntansi yang dipakai sebagai ukuran kinerja manajer pusat biaya adalah biaya. Mursyidi (2010 : 13) menyatakan bahwa pengorbanan sumber ekonomi baik yang berwujud maupun tidak berwujud yang dapat diukur dalam satuan uang, yang telah terjadi atau akan terjadi untuk mencapai tujuan tertentu. Biaya berkaitan dengan semua tipe organisasi bisnis, non bisnis manufaktur, eceran dan jasa. Umumnya, biaya yang terjadi dan cara klarifikasi biaya tergantung pada tipe organisasinya

3. **Pusat Laba.** Pusat laba adalah pertanggung jawaban yang manajernya diberi wewenang untuk mengendalikan pendapatan dan biaya pusat pertanggung jawaban tersebut. Karena laba, yang merupakan selisih antara pendapatan dan biaya, tidak dapat berdiri sendiri sebagai ukuran kinerja pusat laba, maka laba perlu diperhitungkan dengan investasi yang digunakan untuk menghasilkan laba tersebut. Dengan demikian, untuk mengukur kinerja pusat laba, umumnya digunakan dua ukuran yang menghubungkan laba yang diperoleh pusat dengan investasi yang digunakan untuk menghasilkan laba: kembalikan investasi (*return of investment*) atau seringkali disingkat dengan ROI, (*residual income*) atau seringkali disingkat dengan RI, dan *segment performance report*.
4. **Pusat Investasi.** Kembalikan investasi dihitung dengan investasi. *Residual Income* dihitung dengan mengurangi laba dengan beban modal (merupakan presentase beban modal x investasi). Berikut ini diuraikan formula perhitungan kembalikan investasi dan *Residual Income* disertai dengan permasalahan yang timbul dengan digunakan ukuran tersebut sebagai pengukuran kinerja pusat laba. Kembalikan investasi (*return on investment* atau disingkat ROI) merupakan perbandingan laba dengan investasi yang digunakan untuk menghasilkan laba. Formula untuk menghitung *return on investment* adalah sebagai berikut:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Laba}}{\text{Investasi}}$$

Untuk pengukuran kinerja pusat laba, laba yang akan diperoleh suatu pusat laba dalam jangka waktu tertentu (biasanya satu tahun) dibagi dengan investasi yang akan digunakan untuk menggunakan laba tersebut. Tingkat perputaran investasi menunjukkan produktivitas penggunaan investasi dalam menghasilkan pendapatan. Laba dibagi dengan pendapatan menunjukkan *profit margin* yang merupakan presentase laba yang dapat diperoleh dari setiap rupiah pendapatan. *Profit margin* dihitung sebesar 10%, hal ini berarti setiap rupiah pendapatan yang diperoleh pusat laba akan menghasilkan laba sebesar 10%.

## 2.5. Penilaian Prestasi Manajer

Penilaian prestasi untuk seorang manajer itu sangat diperlukan, untuk nantinya bisa lebih lagi memotivasi seorang manajer dalam tugasnya masing-masing. Laporan keuangan segmental adalah laporan yang berisikan pemisahan antara biaya-biaya yang dapat dikendalikan dan biaya-biaya yang tidak dapat dikendalikan oleh seseorang dalam posisi organisasinya, sehingga menggambarkan prestasi yang sebenarnya (Syahrul, Nizar 2000: 758).

## 2.6. Biaya Terkendali dan Biaya Tak Terkendali

Menurut Simamora (2012: 54), biaya terkontrol (*controllable cost*) adalah biaya dalam sebuah pusat pertanggungjawaban yang dapat dipengaruhi secara signifikan oleh seorang manajer pusat pertanggungjawaban selama rentang waktu tertentu. Yang tergolong biaya terkontrol misalnya, biaya perlengkapan produksi, biaya listrik, air, dan sebagainya. Biaya tidak terkontrol (*uncontrollable cost*) adalah setiap biaya yang tidak dapat dipengaruhi oleh seorang manajer sebuah pusat pertanggungjawaban dalam waktu rentang tertentu. Yang tergolong biaya tidak terkontrol misalnya, biaya iklan, biaya penyusutan, biaya sewa gedung, dan sebagainya.

Pemisahan biaya ke dalam biaya terkontrol dan biaya tak terkontrol, pada dasarnya dihubungkan dengan tingkatan manajemen dan jangka waktu. Makin tinggi tingkatan manajemen makin banyak biaya yang dapat dikendalikannya.

**Tabel 1. Perbedaan dengan Penelitian Sebelumnya**

No.	Nama Penelitian/ Tahun	Judul	Tujuan	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan
1.	Eva Maria Saerang (2001)	Penerapan <i>Segment Performance Report</i> Sebagai Alat Penilaian Prestasi Manajer pada PT.Bina Bakti Mandiri di Manado	Untuk mengetahui bagaimana penerapan segment performance report yang digunakan dalam menilai prestasi manajer pada PT. Bina Bakti Mandiri di Manado	Metode Deskriptif	Hasil menunjukkan bahwa penilaian prestasi manajer pada PT Bina Bakti Mandiri masih bersifat konvensional	Penelitian ini menggunakan objek perusahaan jasa sedangkan penulis menggunakan perusahaan industry.

Sumber: Hasil Olahan Penulis, 2015

### 3. METODE PENELITIAN

#### 3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan deskriptif, dilakukan pada kondisi yang alamiah langsung ke sumber data, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, dan data yang terkumpul berupa struktur organisasi, *job description*, laporan biaya operasi dan laporan laba rugi Perum Bulog Divre Sulut dan Gorontalo tahun 2014.

#### 3.2. Tempat dan Waktu

Tempat yang menjadi objek penelitian adalah Perum Bulog Divre Sulut dan Gorontalo dengan alamat di Jl. Diponegoro No 7-8 Manado, Sulawesi Utara. Waktu penelitian yang dilakukan oleh penulis adalah dalam waktu lima bulan, yaitu dari bulan Februari sampai dengan Juli 2015.

#### 3.3. Prosedur Penelitian

1. Survey objek penelitian.
2. Mengambil data laporan biaya produksi dan laporan laba rugi perusahaan.
3. Melihat pemisahan biaya-biaya produksi yang dilakukan manajer produksi.
4. Membandingkan data hasil pengamatan penelitian dengan hasil wawancara yang dilakukan.

#### 3.4. Metode Pengumpulan Data

##### 3.4.1. Jenis Data

Data adalah sekumpulan informasi yang diperlukan untuk pengambilan keputusan. Jenis data terbagi dua, yaitu data kualitatif dan data kuantitatif. Data kualitatif merupakan data yang disajikan secara deskriptif atau yang berbentuk uraian. Sedangkan data kuantitatif merupakan data yang disajikan dalam bentuk angka-angka dan tabel. Jenis data yang digunakan dalam

penelitian ini adalah data kualitatif dan data kuantitatif yaitu struktur organisasi, *job description*, laporan biaya operasional, dan laporan biaya laba rugi Perum Bulog Divre Sulut tahun 2014.

### **3.4.2. Sumber Data**

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder, dimana data yang dikumpulkan sudah ada berupa struktur organisasi, *job description*, laporan biaya operasional, dan laporan biaya laba rugi Perum Bulog Divre Sulut tahun 2014.

### **3.5. Metode Analisis Data**

Metode yang digunakan dalam menganalisis data adalah metode deskriptif dimana metode ini membahas permasalahan yang sifatnya menguraikan, menggambarkan dan melukiskan suatu data atau keadaan sedemikian rupa sehingga ditarik suatu kesimpulan untuk menjawab permasalahan yang ada.

### **3.6. Definisi Operasional**

Penelitian ini berjudul Penerapan Laporan Keuangan Segmental sebagai alat Penilaian Prestasi Manajer pada Perum Bulog Divre Sulut dan Gorontalo, yaitu.

1. Laporan Keuangan Segmental adalah merupakan laporan yang berisikan pemisahan antara biaya-biaya yang dapat dikendalikan dan biaya-biaya yang tidak dapat dikendalikan oleh seseorang didalam posisi organisasinya, sehingga menggambarkan prestasi yang sebenarnya.
2. Alat penilaian prestasi manajer adalah suatu perangkat yang digunakan sebagai penilaian terhadap suatu hasil yang telah dicapai manajer dalam hal pemberian penghargaan.

## **4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### **4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian**

BULOG adalah perusahaan umum milik negara yang bergerak di bidang logistik pangan. Ruang lingkup bisnis perusahaan meliputi usaha logistik/ pergudangan, survei dan pemberantasan hama, penyediaan karung plastik, usaha angkutan, perdagangan komoditi pangan dan usaha eceran. Sebagai perusahaan yang tetap mengemban tugas publik dari pemerintah, BULOG tetap melakukan kegiatan menjaga Harga Dasar Pembelian untuk gabah, stabilisasi harga khususnya harga pokok, menyalurkan beras untuk orang miskin (Raskin) dan pengelolaan stok pangan. Perum BULOG Divre Sulut dan Gorontalo beralamat di Jl Diponegoro No. 7-8 Manado.

### **4.2. Hasil Penelitian**

Laporan biaya produksi maupun laporan laba rugi perusahaan, sebagai berikut:

**Tabel 2.**  
**Laporan Biaya Operasi Perum BULOG Divre Sulut dan Gorontalo**  
**Per Januari 2014-31 Desember 2014**  
**(Laporan Konvensional)**

Jenis Biaya	Jumlah
Biaya Operasi	
Biaya-biaya:	
Biaya Peyusutan	Rp. 1.863.210.543,77
Biaya Pegawai	Rp. 14.403.958.422,00
Biaya Eksploitasi Pengg Karung	Rp. 1.613.927.680,00
Biaya Fumigasi dan Spraying Beras	Rp. 560.399.123,00
Biaya OPK/PPDPSE/Raskin/PKS BBM	Rp. 9.470.360.570,21
Biaya Eksploitasi Umum Beras	Rp. 1.201.089.942,50
Biaya Perjalanan Dinas & Pindah Pegawai	Rp. 895.509.951,20
Biaya Pemeliharaan Bangunan, kendaraan, inventaris	Rp. 3.989.660.204,00
Biaya Listrik	Rp. 245.035.137,00
Biaya Alat Tulis Kantor	Rp. 167.334.993,00
Biaya Percetakan	Rp. 3.970.000,00
Biaya Majalah/Koran	Rp. 30.327.343,00
Biaya Air	Rp. 14.327.838,00
Biaya Telepon	Rp. 51.002.183,00
Biaya Internet	Rp. 4.376.000,00
Biaya Benda Pos	Rp. 7.382.445,00
Biaya Ekspedisi	Rp. 2.346.005,00
Biaya Rapat dan Tamu	Rp. 75.180.599,00
Biaya Sewa Kendaraan, Sewa Inventaris	Rp. 1.375.345.664,00
Biaya Umum Lainnya	Rp. 136.475.991,82
Biaya Pajak	Rp. 1.720.035.554,21
<b>Total Biaya Operasional</b>	<b>Rp. 37.831.256.189,71</b>

*Sumber: Perum Bulog Divre Sulut dan Gorontalo, 2015*

### 4.3. Hasil Pembahasan

#### 1. Penilaian Prestasi Manajer berdasarkan laporan konvensional

Perum Bulog Divre Sulut 7 Gorontalo menggunakan ROI (*Return On Investment*) dalam menilai kinerja bagian operasional. ROI menghubungkan antara laba yang diperoleh dengan investasi yang bersangkutan. Dengan menggunakan laporan keuangan konvensional, maka pengukuran kinerja bagian operasional menjadi tidak relevan karena manajer dibebani dengan biaya-biaya yang sebenarnya tidak bisa dikendalikan oleh manajer bagian operasional.

**Tabel 3.**  
**Laporan Rugi Laba Perum BULOG Divre Sulut dan Gorontalo**  
**Per Januari 2014-31 Desember 2014**  
**(Laporan Konvensional)**

Jenis Biaya	Jumlah
Penjualan:	
Penjualan Beras	Rp. 385.808.167.910,29
Penjualan Gula Pasir	Rp. 747.933.351,00
Total Penjualan	<b>Rp. 386.556.101.261,29</b>
Harga Pokok Penjualan:	
Persediaan Beras dalam Gudang	Rp. 318.408.925.720,42
Persediaan Gula Pasir dalam gudang	Rp. 642.434.736,60
Harga Pokok Penjualan	<b>Rp. 319.051.360.457,02</b>
Laba Kotor	<b>Rp. 67.504.740.804,27</b>
Biaya Operasional:	
Biaya Peyusutan	Rp. 1.863.210.543,77
Biaya Pegawai	Rp. 14.403.958.422,00
Biaya Eksploitasi Pegg Karung	Rp. 1.613.927.680,00
Biaya Fumigasi dan Spraying Beras	Rp. 560.399.123,00
Biaya OPK/PPDPSE/Raskin/PKS BBM	Rp. 9.470.360.570,21
Biaya Eksploitasi Umum Beras	Rp. 1.201.089.942,50
Biaya Perjalanan Dinas & Pindah Pegawai	Rp. 895.509.951,20
Biaya Pemeliharaan Bangunan, kendaraan, inventaris	Rp. 3.989.660.204,00
Biaya Listrik	Rp. 245.035.137,00
Biaya Alat Tulis Kantor	Rp. 167.334.993,00
Biaya Percetakan	Rp. 3.970.000,00
Biaya Majalah/Koran	Rp. 30.327.343,00
Biaya Air	Rp. 14.327.838,00
Biaya Telepon	Rp. 51.002.183,00
Biaya Internet	Rp. 4.376.000,00
Biaya Benda Pos	Rp. 7.382.445,00
Biaya Ekspedisi	Rp. 2.346.005,00
Biaya Rapat dan Tamu	Rp. 75.180.599,00
Biaya Sewa Kendaraan, Sewa Inventaris	Rp. 1.375.345.664,00
Biaya Umum Lainnya	Rp. 136.475.991,82
Biaya Pajak	Rp. 1.720.035.554,21
Total Biaya Operasional	<b>Rp. 37.831.256.189,71</b>
Laba Operasional	Rp. 29.673.484.614,56
Pendapatan Lain Non Komoditi	
Jumlah Pendapatan Lain Non Komoditi	Rp. 25.796.226,21
Laba Sebelum Pajak	Rp. 29.647.688.388,35

*Sumber: Perum Bulog Divre Sulut dan Gorontalo, 2015*

Misalkan laba bersih operasi yang diperoleh divisi beras dan gula pasir Rp. 29.647.688.388,35- (lihat tabel 3). Investasi yang diperhitungkan dalam penilaian kinerja divisi tersebut sejumlah Rp. 400.000.000.000.- dengan menggunakan laba menurut laporan konvensional tersebut, maka ROI yang diperoleh divisi beras dan gula pasir adalah sebagai berikut.

$$ROI = \frac{\text{Laba}}{\text{Investasi}} = \frac{29.647.688.388,35}{400.000.000.000} = 7,41 \%$$



Perhitungan kinerja dengan menggunakan laba bersih dari laporan keuangan konvensional menghasilkan ROI sebesar 7.41 %. Dimasukkannya biaya-biaya yang sifatnya tidak terkendali bagi manajer divisi seperti biaya pegawai, biaya perjalanan dinas dan pindah pegawai, pemeliharaan bangunan dan kendaraan, biaya listrik, biaya alat tulis kantor, biaya percetakan, biaya majalah dan koran, biaya air, biaya telepon, biaya *internet*, biaya benda pos, biaya rapat dan tamu, dan biaya pajak menyebabkan rendahnya Kontribusi Pengontrolan Manajer *Segmental* . Bila hal ini tetap dipertahankan sebagai alat untuk menilai atau mengukur prestasi manajer divisi juga akan menimbulkan berkurangnya motivasi manajer divisi dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan.

## 2. Penilaian Prestasi Manajer berdasarkan Laporan Keuangan *Segmental*

Keberadaan biaya tak terkendali ini merupakan keputusan manajer yang mempunyai kedudukan atau posisi yang lebih tinggi dalam struktur organisasi. Dengan adanya pemisahan antara biaya terkendali dan biaya tak terkendali akan berpengaruh terhadap kinerja dari laporan prestasi yang dihasilkan oleh divisi, khususnya mengenai informasi dari biaya-biaya tersebut. Karena itu laporan prestasi divisi ini akan mencerminkan prestasi manajer yang sebenarnya dengan tidak mengaburkan informasi mengenai biaya yang terkendali dan biaya tidak terkendali oleh divisi yang bersangkutan.

Dengan memperhatikan pembahasan di atas dapat dikatakan bahwa laporan yang dihasilkan oleh divisi sebagai sarana pertanggungjawaban dan pengukuran prestasi belum memadai. Kurang memadainya laporan tersebut selain disebabkan karena belum adanya pemisahan biaya, juga karena manajer divisi maupun pimpinan pusat belum menyadari sepenuhnya arti penting dari laporan untuk tujuan pengendalian, yang dalam hal ini Laporan Keuangan *Segmental*. Sebagai contoh pimpinan pusat dalam menilai prestasi manajer divisi berdasarkan laba rugi sebelum pajak yang diperoleh dalam suatu periode tertentu.

Selain itu, staf dari manajer divisi belum sepenuhnya memahami esensi dari laporan yang digunakan sebagai sarana penilaian atau pengukuran prestasi. Contohnya belum diklasifikasikannya biaya terkendali dan biaya tak terkendali. Tidak memadainya laporan prestasi ini tanpa disadari oleh manajer divisi. Hal ini membawa dampak bagi manajer divisi, khususnya menyangkut motivasi kerja. Keadaan ini digambarkan dengan kenyataan yang ada bahwa manajer divisi merasa prestasinya diukur dengan membebankan semua biaya baik dari pusat maupun dari divisinya.

**Tabel 4.**  
**Laporan Biaya Operasi Perum BULOG Divre Sulut dan Gorontalo**  
**Per Januari 2014-31 Desember 2014**  
*(Laporan Keuangan Segmental)*

Jenis Biaya	Jumlah	
Biaya Operasi		
<b>Biaya Variabel:</b>		
Biaya Sewa Kendaraan, Sewa Inventaris	Rp.	1.375.345.664,00
Biaya Umum Lainnya	Rp.	136.475.991,82
Kontribusi Margin	<b>Rp.</b>	<b>1.511.821.655,82</b>
<b>Biaya Tetap Terkendali:</b>		
Biaya Penyusutan	Rp.	1.863.210.543,77
Biaya Eksploitasi Pengg Karung	Rp.	1.613.927.680,00
Biaya Fumigasi dan Spraying Beras	Rp.	560.399.123,00
Biaya OPK/PPDPSE/Raskin/PKS BBM	Rp.	9.470.360.570,21
Biaya Eksploitasi Umum Beras	Rp.	1.201.089.942,50
Biaya Ekspedisi	Rp.	2.346.005,00
Kontribusi Divisi	<b>Rp.</b>	<b>14.711.333.864,48</b>
<b>Biaya Tidak Terkendali:</b>		
Biaya Pegawai (Gaji & Honor)	Rp.	14.403.958.422,00
Biaya Perjalanan Dinas & Pindah Pegawai	Rp.	895.509.951,20
Biaya Pemeliharaan Bangunan, kendaraan, inventaris	Rp.	3.989.660.204,00
Biaya Listrik	Rp.	245.035.137,00
Biaya Alat Tulis Kantor	Rp.	167.334.993,00
Biaya Percetakan	Rp.	3.970.000,00
Biaya Majalah/Koran	Rp.	30.327.343,00
Biaya Air	Rp.	14.327.838,00
Biaya Telepon	Rp.	51.002.183,00
Biaya Internet	Rp.	4.376.000,00
Biaya Benda Pos	Rp.	7.382.445,00
Biaya Rapat dan Tamu	Rp.	75.180.599,00
Biaya Pajak	Rp.	1.720.035.554,21
<b>Total</b>	<b>Rp.</b>	<b>21.608.105.669,41</b>

*Sumber: Hasil Olahan Penulis, 2015*

Berdasarkan Laporan Keuangan *Segmental* di atas maka dapat dilakukan pengukuran kinerja bagian produksi yang lebih relevan. Misalkan laba yang diperoleh bagian operasi menurut Laporan Keuangan *Segmental* (kontribusi divisi) Rp. 51.307.386.510,18 investasi yang diperhitungkan dalam penilaian kinerja bagian produksi ini Rp.400.000.000.000.

**Tabel 5.**  
**Laporan Rugi Laba Perum BULOG Divre Sulut dan Gorontalo**  
**Per Januari 2014-31 Desember 2014**  
*(Laporan Keuangan Segmental)*

Jenis Biaya	Jumlah
Penjualan:	
Penjualan Beras	Rp. 385.808.167.910,29
Penjualan Gula Pasir	Rp. 747.933.351,00
Total Penjualan	<b>Rp. 386.556.101.261,29</b>
Harga Pokok Penjualan:	
Persediaan Beras dalam Gudang	Rp. 318.408.925.720,42
Persediaan Gula Pasir dalam gudang	Rp. 642.434.736,60
Harga Pokok Penjualan	<b>Rp. (319.051.360.457,02)</b>
Laba Kotor	<b>Rp. 67.504.740.804,27</b>
Biaya Operasional:	
Biaya Operasional	Rp. 37.831.256.189,71
<i>Dikurangi:</i>	
Biaya Operasional tak terkendali	Rp. (21.608.105.520,30)
Total Biaya Operasional (biaya variable dan biaya tetap terkendali)	<b>Rp. (16.223.150.520,30)</b>
Laba Operasional	<b>Rp. 51.281.590.283,97</b>
Pendapatan Diluar Usaha:	
Pendapatan lain-lain non komoditi	Rp. 25.796.226,21
Laba Sebelum Pajak	Rp. 51.307.386.510,18

*Sumber: Hasil Olahan Penulis, 2015*

Dengan menggunakan laba menurut Laporan Keuangan *Segmental*, maka ROI yang diperoleh bagian operasional ini adalah sebagai berikut.

$$\text{ROI} = \frac{\text{Laba}}{\text{Investasi}} = \frac{51.307.386.510,18}{400.000.000.000} = 12,83 \%$$

Pengukuran kinerja dengan menggunakan laba berdasarkan Laporan Keuangan *Segmental* menghasilkan ROI sebesar 12,83%. Jika menggunakan dasar laporan konvensional ROI yang diperoleh hanya 7,41% yang mengakibatkan kinerja manajer operasi menjadi lebih rendah dari yang seharusnya sehingga bisa terjadi dimotivasi oleh manajer yang bersangkutan. Dengan menggunakan Laporan Keuangan *Segmental* sebagai dasar pengukuran kinerja maka tanggung jawab manajer operasi dapat dinilai secara adil sesuai dengan wewenang yang dimilikinya terutama dalam mempengaruhi secara signifikan variabel-variabel yang menentukan pencapaian sasaran yang telah ditetapkan.

## 5. PENUTUP

### 5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian disimpulkan sebagai berikut.

1. Laporan yang dibuat perusahaan berupa laporan laba rugi divisi bersifat konvensional, dimana belum dipisahkan antara biaya-biaya yang dapat dikendalikan dan biaya-biaya yang tidak dapat dikendalikan sehingga belum dapat dijadikan alat ukur untuk prestasi manajer divisi terigu dan gula sesuai dengan konsep laporan keuangan segmental.

2. Penilaian manajer pusat Perum Bulog Divre Sulut dan Gorontalo terhadap prestasi manajer divisi terigu dan gula masih mengacuh pada laba atau rugi yang dihasilkan divisi tanpa melihat kontribusi yang dihasilkan divisi.
3. Perbedaan laba rugi konvensional yang dibuat perusahaan dengan konsep Laporan Keuangan *segmental* untuk menilai kinerja/prestasi manajer adalah sebagai berikut.

## 5.2. Saran

Berdasarkan kesimpulan maka diberikan saran-saran sebagai berikut.

1. Isi laporan hendaknya memisahkan biaya yang bersifat variabel dan biaya tetap yang dapat dikendalikan serta yang tidak dapat dikendalikan oleh manajer divisi untuk memudahkan penilaian kinerja/ prestasi manajer divisi.
2. Perum Bulog Divre Sulut dan Gorontalo harus menetapkan standar baku mengenai perhitungan laporan pertanggungjawaban divisi sesuai dengan konsep Laporan Keuangan *Segmental*.
3. Penilaian terhadap prestasi manajer divisi sebaiknya berdasarkan pada kontribusi divisi karena pada kontribusi divisi ini tidak ada alokasi dari pusat.

## DAFTAR PUSTAKA

### *Buku*

- [1] Barbee, Fred. 2013. *Principles of Accounting*. <http://www.google.com.faculty.cbpp.uua.alaska.edu>.
- [2] Carter, William K. 2009. *Akuntansi Biaya*. Salemba Empat. Jakarta.
- [3] Copeland., Robert., Dascher, Parl. 2011. *Akuntansi Manajemen*. Rajagrafindo Persada. Jakarta.
- [4] Halim, Abdul, Bambang, Supomo., Kusufi, Syam Muhammad. 2013. *Akuntansi Manajemen*, Edisi Kedua. BPF. Yogyakarta.
- [5] L. M, Samryn. 2012. *Akuntansi Manajemen – Informasi Biaya Untuk Mengendalikan Aktivitas Operasi & Investasi*. Penerbit Kencana. Jakarta.
- [6] Lubis, A. I. 2010. *Akuntansi Keperilakuan* Edisi 2. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- [7] Mahsun Mohamad. 2013. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*, Edisi Pertama. BPF. Yogyakarta.
- [8] Mardiasmo. 2002. *Akuntansi Sektor Publik*, Edisi Kedua. Andi. Yogyakarta.
- [9] Mulyadi, Arief. 2006. *Manajemen Strategik: Perencanaan & Manajemen Kinerja*. Penerbit Prestasi Pustaka. Jakarta.
- [10] Mursyidi. 2010. *Akuntansi Biaya*. PT. Refika Aditama. Bandung
- [11] Nizar Muhammad. M Syahrul. 2000. *Kamus Akuntansi*, Cetakan Pertama. Penerbit Citra Harta Prima. Jakarta.
- [12] Pabundu, Tika. 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, Cetakan Pertama. PT Bumi Aksara. Jakarta.
- [13] Simamora, Hendry. 2013. *Akuntansi Manajerial*, Edisi III. Stard Date Publisher Publishing Company.
- [14] Sumarsan, Thomas. 2010. *Sistem Pengendalian Manajemen, Konsep, Aplikasi dan Pengukuran Kinerja*. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- [15] Supriyono R. A. 2011. *Akuntansi Manajemen Struktur Pengendalian Manajemen*, Edisi Pertama. Penerbit BPF. Yogyakarta.

### *Artikel dari internet*

- [16] Monday, Noe. 2002. [http://tsetyaernawati.wordpress/2011/03/14/penilaian-prestasi- kerja/](http://tsetyaernawati.wordpress/2011/03/14/penilaian-prestasi-kerja/)